トップは語る

北陸支部

社会に必要不可欠な物流のパートナーをめざして

トナミホールディングス株式会社
代表取締役社長
綿貫 勝介 氏

インターネットビジネスの隆盛やグローバル化の進展にともない、ますます重要性を増す物流サービス。2013年に70周年を迎えたトナミホールディングスは、顧客ニーズに堅実に応えながら、早くからコンピュータオンラインシステムを稼働させるなど、総合物流企業として先進的な挑戦を続けてきた。さらに2005年に就任した綿貫勝介社長によって、持株会社体制への移行、海外進出、エネルギー活用事業の立ち上げなど、トナミグループ全体での革新が進んでおり、一層の企業価値の向上が図られている。

わたぬきかつすけ／1959年生。成城大学法学部卒業。1987年入社後は物流事業部や営業部、経営企画室などで様々な業務を経験。取締役、副社長を経て2005年より現職。大切にしているのは「和」の精神。長くおつきあいいただいているお客様の信頼に応えるサービスの展開、風通しがよく連携しやすい社内組織づくりに努めるなど、人間同士の良好な関係をもって事業の活性化へつなげたいと考えている。

トナミホールディングス株式会社
- ●所在地：〒933-8788 富山県高岡市昭和町3丁目2番12号
- ●TEL：0766-32-1073（代表） http://www.tonamiholdings.co.jp/
- ●創立：1943（昭和18）年
- ●設立：2008（平成20）年
- ●資本金：141億82百万円
- ●売上高：連結1,158億64百万円（2013年3月期）
- ●従業員数：6,561名（2013年3月末現在）
- ●関連会社：北海道トナミ運輸株式会社、株式会社ジェスコ、高岡ケーブルネットワーク株式会社、高岡通運株式会社、庄川観光株式会社、東砺運輸株式会社

ICTを活用して利益率を見直し、業績を好転させる

当社は2013（平成25）年で創業満70年を迎えました。先人たちの努力が歴史の中に蓄積され、身の引き締まる思いがします。歴史が長い企業は、長年にわたり築いてきたお客様との信頼関係や実績という強みがある一方、長く続いたがゆえに業務上の習慣をなかなか変更できないという不都合も抱えています。ともすれば何の疑いもなしに先例にならって業務を遂行してしまいがちです。しかし、めまぐるしく変化する社会のニーズに対応し利益を上げるためには、時にそうした先例を思い切る改革も必要になってきます。

私が社長に就任したのは2005（平成17）年ですが、その頃まではとかく売上高を重視する傾向があり、売上高が増えれば後から利益はついてくるという考えが当たり前でした。しかし、就任後1、2年経っても利益率は下降傾向にあり、抜本的に経営戦略を見直す必要を感じました。売上至上主義から利益率重視主義への転換です。

長年、売上高重視で業務をこなしてきたわけですから、これを利益重視の体制に変えていくといっても簡単にはいきません。OBの中には、そんなことはできるわけがない、とまで断言する方もいました。そこで私が考えたのは「誰が見てもひと目で利益が見えるシステム」です。つまり、各支店長が各自の端末で、限界利益率や労働分配率を把握できるようなシステムを作ったのです。同時に支店長クラスへの権限委譲の範囲をひろげ、現場に近いところで利益が上がる工夫を行えるようにしました。

こうした対策が功を奏し、利益重視の意識が社内に根づき、増益基調の一定の成果をあげることができました。現在、イノベーション・プラン"19"と題した第19次中期経営計画が進行中ですが、この中で目標として掲げている営業利益率3%の達成も現実的になってきたところです。ここで改めて売上の拡大に向けて、戦略をたてようと考えています。

持株会社体制による柔軟で自由度の高い組織

利益重視の体制づくりとともに柔軟性を持った組織づくりも重要です。そのために2008（平成20）年、純粋持株会社体制へ移行しました。以前から分社化や合併によるメリットは念頭においていましたが、持株会社体制に移行したことで、よりスムーズに再編を進めることができました。

それまで同エリア内に複数存在していたグループ企業を統合することにより、管理コストを削減し、効率化を進めました。統合化を進める過程で、それぞれの会社が持つ強み、弱みが明確になり、経営戦略が立てやすくなったのは大きなメリットです。

さらにグループ内各社が同等のポジションになりましたので、各社が連携しやすく、風通しの良い組織づくりへ前進しました。各社が強いところ、弱いところをお互い補い合いながら営業活動を行えるので、お客様のニーズに今まで以上にお応えする素地ができあがったと感じています。

また、M&Aについても、持株会社であるトナミホールディングスがあることによって、経営統合するための準備がしやすくなりました。M&Aは今まであまり積極的には行ってこなかったのですが、企業競争力をつけるためにも、今後は経営の選択肢の一つに入れていくつもりです。

物流は経済の動脈にも例えられるように、現代社会にとって必要不可欠なもの。特に流通の安全性やスピーディーな配送への

ニーズが高まっている今日、お客様のニーズを先取りし、いかに満足していただける物流サービスを提供できるかが、事業展開の要になってきます。

いま当社の主力事業は特積み※1と3PL※2です。3PLに関しては1980年代に大阪で調達物流を受託したのをきっかけに開始しました。業界内で最も古くからサービスを提供していますが、特積み、3PLの分野は年々競争が激化しています。

その中で当社の優位性を考えたとき、本拠地である北陸をベースに据えることも重要だと思っています。北陸に荷物があるお客様から、配送先の関西や関東などの大消費地へ広げていくという堅実なスタイルを大事にしたいのです。そして整いつつあるグループの一体化、柔軟な組織力を活かして、今後はさらに積極的な提案型のセールスを展開し、国内物流の様々な可能性を探っていきたいと思います。

リサイクルを重視する姿勢が生んだ新規事業

トラックで輸配送を行う物流企業として、避けて通れない課題のひとつに環境負荷軽減があります。当社では、環境に優しい車の導入やエコドライブの実践などに取り組んでおり、社員一人ひとりが「Do Eco!」をスローガンに日常できることから環境負荷を減らすことに努めています。

他にも機密文書のリサイクルや使用済みストレッチフィルムのリサイクルにも取り組んできました。そのような活動の中で、当社が注目し、2013（平成25）年9月に8社の共同出資による合弁会社設立に至ったのが、「廃アルミ付循環物」をリサイクルしてエネルギー再生につなげるプラントを作る事業です。

廃アルミ付循環物というのは、薬のパッケージなどに使われているアルミ付プラスチックやお菓子の包装に使われているアルミ付紙を指します。これらは今まで廃棄するしか手だてがなく、莫大なコストがかかっていました。しかし、私たちがいま進めているプラントは、まずそれぞれの素材を再生利用するためにアルミと他素材を分離させ、さらにアルミを化学反応させて水素を発生させ、水酸化アルミとエネルギーに分解して利用するという画期的なものです。

アルミを化学反応させて水素を発生させるということはいままでも考えられましたが、、反応溶液として使用する薬品のコストが高いために採算がとれなかったのです。ところが、いま進めているプラントでは、水を溶液として触媒反応させる特許技術を用いるので、非常に高効率なエネルギーの再生が可能なのです。環境にも優しい技術です。

これらアルミを活用した事業の潜在的な国内市場は一千億円規模、実質的には数千億円規模にのぼると推定され、来るべき水素エネルギー社会をリードする有望な事業です。まだスタートしたばかりですが、本業の物流サービスとはまた違った形で社会貢献ができればと考えています。

挑戦を重ね、ICTを活用してアピール力を高める

前述のように利益率重視の組織へ転換する際、ICTは大きな役割を果たしましたが、もともと当社はコンピュータ導入に関しては業界内でも一番早かったのです。1972年にオンラインシステムを稼働させ、その影響もあって、個別のお客様向けに物流情報システムの開発も行ってきました。お客様の物流プロセスに合わせたシステムを開発していったのです。

現在、ICTを活用したサービスで好評をいただいているものの中に、TTMS（トナミ・トータル・マネジメント・システム）があります。これは、クラウド型の物流管理システムで、あらゆる輸送モードを使い、必要な保守部品などを全国どこでも2時間から4時間のリードタイムで届けるというものです。緊急輸送サービスですので、情報機器メーカーなどの保守部品をはじめ、医薬品、医療機器などニーズは大きいと考えています。

クラウド環境での情報管理など、時代のニーズをにらんだ物流サービスについては今後も深化させていくつもりで、ICTを有効に活用していきたいと思っています。

また、お客様のあらゆるニーズに応えていくためには、グループ内でのコラボレーションはもちろんのこと、他社とのアライアンスも欠かせない事業戦略のひとつです。2013（平成25）年10月には当社と、第一貨物さん、久留米運送さんの3社で新会社を作り、幹線共同運行を始めました。業界の競争が激しくなっているなか、3社が弱いところを補完し合って幹線輸送の一層の効率化を図り、内部に利益を生み出す仕組みを作るのが狙いです。現在は運行車だけですが、ゆくゆくは集配送車での共同化も視野に入れています。

さらに日本企業の海外進出にともなったグローバルな輸配送をサポートするために、海外での事業展開にも着手しています。現在は、タイに2社、中国大連に1社という規模ですが、ここを基軸として、アジア各国にネットワークを広げていくつもりです。

社内でも社外でも柔軟な体制を保ち、硬直した考えを捨てて、その時々に応じたよりよい経営判断を行っていくのが、変化の激しい社会で生き残る手法なのだと考えています。

※1：**特積み**：特別積み合わせ貨物運送の略。集配車を使って、エリア内の輸送を行い、エリアとエリアを結ぶ幹線運送は、大型の運行車両により行う運送方法。定期便とも呼ばれる

※2：**3PL**：サードパーティ・ロジスティクスの略。企業の流通を全般にわたり、包括的なアウトソーシングを請け負うこと

70周年記念のバッジを胸に、社員の皆様と

トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ

eふぁみり もあわせてご覧ください!
http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/

国宝の瑞龍寺やバドミントンなど、綿貫社長に高岡の見どころを紹介していただきました。